



## RELAZIONE

### **Validazione della Relazione sulla performance del Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale per l'anno 2025.**

Con Appunto n. 0114657-I del 19 giugno 2026, è stata trasmessa la Relazione sulla performance del Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale per l'anno 2025, predisposta a cura dell'Unità per la semplificazione e il coordinamento della Segreteria Generale, con il contributo delle Direzioni Generali e dei Servizi del Ministero. Essa illustra a consuntivo i risultati organizzativi ed individuali raggiunti nell'anno di riferimento rispetto agli obiettivi programmati nel PIAO 2025-2027. La Relazione è stata redatta ai sensi dell'articolo 10 del d.lgs. 150/2009, come novellato dal d. lgs. 74/2017, ed è articolata secondo la struttura delineata dalle Linee Guida per la Relazione annuale sulla Performance n. 3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

\*\*\*\*\*

Lo scrivente OIV, sulla base della documentazione acquisita e dei colloqui intercorsi, evidenzia quanto segue:

a) Con riferimento alla **coerenza tra i contenuti della Relazione e i contenuti del PIAO**, l'OIV ritiene che, nella stesura della Relazione sia stato soddisfatto questo criterio, in quanto nella Relazione sono riportati i risultati raggiunti in merito agli obiettivi programmati e inseriti nel PIAO 2025-2027.

**b) Relativamente alla coerenza tra la valutazione della performance organizzativa complessiva effettuata dall'OIV e le valutazioni degli obiettivi di performance organizzativa riportate dall'Amministrazione nella Relazione**, al fine di contestualizzare la correttezza e la coerenza da un punto di vista metodologico dell'operato dell'Amministrazione, occorre premettere che l'azione del MAECI è in parte contraddistinta dal carattere di "immaterialità" della politica estera, quindi assolutamente peculiare e talvolta difficilmente misurabile.

Ciononostante, la verifica della performance avviene attraverso monitoraggi periodici da parte dello scrivente Organismo, sulla base dell'inserimento da parte dei singoli Centri di responsabilità dei dati relativi all'avanzamento degli obiettivi (indicatori e target) in apposite piattaforme informatizzate (c.d. "controllo strategico") a cadenza variabile, a seconda delle diverse tipologie di obiettivi ed indicatori.

Pertanto, si può confermare che la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa riportata nel PIAO sia coerente con la medesima valutazione effettuata dall'OIV: la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi effettuato dall'OIV coincide con quello operato dall'amministrazione.

Dall'analisi effettuata, si conferma che, a ciascun livello, la performance è stata misurata con accuratezza nell'immissione dei dati rilevanti, utilizzando evidenze già disponibili da parte dell'Amministrazione, verificabili anche da strutture di controllo (oltre all'OIV, l'Ispettorato Generale e, nelle sue funzioni di coordinamento, la Segreteria Generale). A parere dello scrivente, il MAECI ha articolato un processo di misurazione e valutazione della performance in cui ogni fase risulta propedeutica alla successiva e, pertanto, l'OIV esprime una valutazione di piena adeguatezza in merito al funzionamento dell'impianto descritto.

**c) In merito alla presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi, sia di performance organizzativa che individuale, inseriti nel Piano**, l'OIV rileva quanto segue:

Con riferimento agli obiettivi relativi alla performance organizzativa, stante la premessa di cui sopra in merito al fatto che l'attività di politica estera del MAECI si esplica, spesso, attraverso azioni e prodotti c.d. "immateriali" che, in quanto tali, come detto, non si prestano agevolmente alla misurabilità, si sottolinea l'impegno del Ministero per affinare obiettivi, indicatori e target del proprio PIAO, al fine di esprimere in maniera sempre più accurata i risultati raggiunti.

Inoltre, nell'ambito dell'attività svolta dal MAECI, vi sono ulteriori settori altrettanto importanti, i quali - pur essendo egualmente soggetti all'alea delle dinamiche internazionali - presentano un maggior grado di misurabilità oggettiva, come ad esempio il rilascio dei visti di ingresso in Italia per gli stranieri, i servizi di concessione della cittadinanza, il rilascio dei passaporti e delle carte di identità, la protezione consolare dei cittadini italiani, l'attività di sostegno alle imprese italiane, la promozione della lingua e della cultura italiana e la cooperazione allo sviluppo.

L'OIV, pertanto, nello svolgimento dei propri compiti di misurazione e valutazione complessiva dei molteplici aspetti in cui si sviluppa l'azione del MAECI, ha tenuto conto di tutti gli aspetti predetti e, anche per il 2025, si è potuto registrare - da parte dei vertici dell'Amministrazione - un costante impegno nella ricerca ed attivazione di meccanismi sempre più adeguati ed efficaci al fine di misurare la performance organizzativa, sebbene permangano spazi di ulteriore miglioramento di tali strumenti. Ciò premesso, va detto che il MAECI ha dato conto degli obiettivi raggiunti nell'anno di riferimento in modo dettagliato, riportando tutti i risultati nell'allegato n. 1 alla Relazione.

A tal proposito, lo scrivente OIV evidenzia che, talvolta, i centri di responsabilità hanno dovuto rimodulare i target fissati in sede di previsione, principalmente a causa di eventi esogeni. In rarissimi casi, sempre circostanze esogene non hanno permesso il raggiungimento dei risultati programmati. Al contrario, si rileva come spesso i CdR abbiano finito per superare i target inizialmente prefissati.

In merito al raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance individuale, si ricorda che in base al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del MAECI, i dirigenti sono responsabili degli obiettivi assegnati alle strutture cui sono preposti. In questo modo, si collega in maniera chiara la performance individuale con quella delle strutture di appartenenza, favorendo una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti per i risultati delle strutture affidate alla loro cura.

Per quanto concerne, invece, i dirigenti preposti a strutture dirigenziali generali, essi sono responsabili dei risultati complessivamente conseguiti dalla struttura sottoposta alla loro supervisione.

Il personale diplomatico e dirigenziale riceve una lettera di obiettivi dal proprio superiore gerarchico e viene valutato in base al grado di raggiungimento degli stessi, con effetti sulla retribuzione di risultato. La performance dei singoli uffici viene monitorata attraverso il controllo di gestione e contribuisce alla determinazione dell'importo spettante a ciascun dipendente per la produttività, costituendo uno dei principali criteri per l'attribuzione delle risorse del Fondo Risorse Decentrate.

A tal proposito, l'OIV rileva che negli allegati nn. 2 e 3 alla Relazione vengono evidenziati in dettaglio i punteggi raggiunti dagli uffici a Roma e dalle sedi all'estero nell'ambito del controllo di gestione. Infatti, le strutture dirigenziali di II livello dell'Amministrazione centrale (Uffici e Unità) sono titolari sia di obiettivi operativi derivanti dal controllo strategico, sia di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione. Gli Uffici all'estero (Ambasciate, Uffici consolari, Istituti di Cultura) sono titolari solo di questi ultimi.

**d)** Con riferimento a se **nella misurazione e valutazione della performance si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza**, si evidenzia che la Direttiva dell'On. Ministro per il 2025, come del resto negli anni precedenti, attribuisce particolare attenzione alle attività per la prevenzione della corruzione e alla trasparenza. Di conseguenza anche il PIAO include obiettivi nel settore dell'anticorruzione. Quest'ultima, infatti, deve intendersi in senso ben più ampio rispetto a quello previsto dalle corrispondenti norme penali, in una più estesa nozione di *mala administration*, dovendo dunque ricomprendere anche la trasparenza, l'efficacia amministrativa e la razionalizzazione della spesa. Di tutto ciò è dato conto nell'allegato n. 1 (in particolare, vedasi le schede dedicate agli obiettivi dell'Ispettorato Generale).

Al riguardo, degne di nota sono anche le iniziative di formazione in materia di trasparenza e anticorruzione, di cui si dà atto nella Relazione.

**e)** Sulla **verifica del corretto utilizzo del calcolo previsto per gli indicatori**, ritiene positiva la verifica effettuata.

Come già premesso, al riguardo, bisogna ricordare che l'indeterminatezza che il più delle volte caratterizza il contesto esterno in cui opera la Farnesina influisce sia sulla determinazione degli obiettivi che sui relativi indicatori. In generale, però, il MAECI ha compiuto numerosi sforzi al fine di meglio qualificare ed affinare gli indicatori (e le altre voci a essi connesse). Allo stesso modo, dove si è ritenuto che gli indicatori precedentemente scelti non fossero più qualificanti o significativi (o, ancora, nei casi in cui fossero mutate le circostanze e/o gli obiettivi sottesi alle priorità politiche), sono stati sostituiti del tutto obiettivi e indicatori. In linea, quindi, con i suggerimenti ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, la Farnesina ha cercato di aumentare e differenziare il numero e le tipologie degli indicatori associati a ciascun obiettivo, affinché ne venisse messo in luce il carattere multidimensionale, e ha operato, al netto delle considerazioni sopra riportate, sulla misurabilità e l'intelligibilità degli indicatori, così come dei relativi target, formule di calcolo e *baseline*, per facilitarne la misurazione.

L'OIV ritiene che gli indicatori identificati siano – nella maggioranza dei casi - chiari e definiti, così come ben identificato è il metodo di calcolo per ciascuno di loro e si conferma come lo stesso sia stato correttamente utilizzato.

**f) Sull'affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della Relazione**, gli stessi, a parere dello scrivente, possono ritenersi altamente affidabili, in quanto si tratta di dati derivanti per lo più da vari applicativi in uso al MAECI (quali, ad esempio: controllo di gestione, controllo strategico, “Ceri Online”, sito Viaggiare sicuri dell’Unità di Crisi), o da molteplici fonti esterne (quali, ad esempio: comunicati dal sito delle Nazioni Unite, delibere dei contributi multilaterali, dichiarazioni condivise con i partner UE, Google Analytics, Relazioni periodiche dei soggetti attuatori dei progetti, ecc.). Sono stati, inoltre, utilizzati i dati derivanti da comunicati stampa, social network, rapporti interni MAECI di resoconto degli esiti degli incontri bilaterali o multilaterali.

**g) In merito all’effettiva evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione**, si segnala che la verifica ha avuto esito positivo.

Come già indicato, il MAECI ha dato dettagliata evidenza dei risultati raggiunti nell’anno di riferimento nell’allegato 1 alla Relazione, dove si possono ritrovare anche le motivazioni circa le ragioni degli scostamenti tra i risultati attesi e quelli raggiunti a consuntivo.

In ogni caso, come già evidenziato nella Relazione, nella parte di competenza dell’OIV, i centri di responsabilità – in alcuni casi - hanno dovuto riformulare i target prefissati in sede di programmazione, per lo più a causa di eventi esogeni. Sempre a causa di circostanze esogene, in rarissimi casi, non è stato possibile pervenire al raggiungimento dei risultati programmati. Al contrario, si rileva come spesso i CdR abbiano finito per superare i target inizialmente preventivati.

**h) Venendo, poi, all’adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano**, il giudizio dell’Organismo Indipendente di Valutazione sul processo di funzionamento del sistema è complessivamente positivo.

Lo scrivente sottolinea come il punto di forza del sistema messo in campo sia sicuramente rappresentato dall’azione sinergica effettuata a vari livelli, vedendo la partecipazione del vertice politico e dell’alta dirigenza in stretta collaborazione con l’OIV, allo scopo di individuare di volta in volta le priorità politiche nel ciclo della performance, declinando gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio di riferimento e gli obiettivi annuali.

Partendo, quindi, dalla Direttiva dell’On. Ministro per l’azione amministrativa, ogni Centro di Responsabilità ha individuato un unico obiettivo triennale per ciascuna azione (intesa in termini di bilancio) a esso attribuita, in maniera coerente con le priorità politiche indicate dal vertice politico. I medesimi CdR hanno, quindi, declinato ciascun obiettivo triennale in un numero contenuto di obiettivi annuali, intesi come “traguardi intermedi” da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell’obiettivo triennale cui si riferiscono, specificando i risultati attesi in termini quantitativi (espressi quindi con un set di indicatori e relativi target).

Pertanto, a parere dell'OIV, il MAECI ha sicuramente messo in atto un processo di misurazione e valutazione della performance in cui ogni fase risulta propedeutica alla successiva. Dunque, la valutazione non può che essere di piena adeguatezza in merito al funzionamento dell'impianto sopra delineato: a ciascun livello, infatti, la performance è stata misurata con accuratezza nell'immissione dei dati rilevanti, utilizzando evidenze già disponibili da parte dell'Amministrazione, verificabili anche da strutture di controllo.

**i)** Sulla **conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida del DFP**, l'OIV prende atto che la stessa è stata redatta conformemente alla normativa applicabile ed alle Linee Guida per la Relazione Annuale sulla Performance n. 3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

**j) e k)** In fine, passando alla valutazione circa **la sinteticità, la chiarezza e la comprensibilità della Relazione**, l'OIV esprime ampio apprezzamento per lo sforzo compiuto dal MAECI in tal senso. Il documento, infatti, evidenzia in maniera chiara, sintetica e comprensibile per tutti, cittadini e *stakeholder*, l'ambito esterno di riferimento in cui si muove l'Amministrazione, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti, le difficoltà riscontrate nel perseguimento degli obiettivi e il quadro di bilancio, rinviando ai documenti allegati le informazioni di maggior dettaglio.

\*\*\*\*\*

Tutto ciò premesso, l'OIV

**VALIDA**

la Relazione annuale sulla Performance 2025.

Roma, 25 giugno 2026

Cons. Stefano Glinianski